

УДК 331.5:005.95

Е. В. Мещерякова¹, А. К. Тулекбаева²¹Белорусский государственный технологический университет²Южно-Казахстанский государственный университет им. М. Ауэзова**ИЗМЕНЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ: ПЕРСОНАЛ И ПРОЦЕССЫ**

В инновационной экономике грамотная работа с людьми в процессе изменений в организации является фактором, определяющим ее конкурентное преимущество на рынке. Человек – это сложная система с набором способностей, возможностей, навыков и опыта работы. Люди, объединенные для совместной деятельности, являются сложным объектом управления. Топ-менеджмент должен не только уметь распознавать необходимость проведения изменений, но и знать, кто должен быть вовлечен в процесс на каждом этапе, владеть определенными инструментами и навыками для анализа, подготовки, проведения изменений, проанализировать и предсказать то, какое сопротивление может встретить планируемое изменение, уменьшить до возможного минимума это сопротивление (потенциальное и реальное) и закрепить, сделать естественным новое состояние. Весьма актуально знание особенностей проведения этапов изменений для больших организаций, довольно долго существовавших без изменений.

В статье предлагаются 8 этапов (шагов) проведения изменений в организации: осознание проблемы и формулирование цели; сбор данных по проблеме, формирование коллективного желания перемен; образование команды, проводящей изменения; разработка программы действий; коммуникация с персоналом; управление направлениями изменений; закрепление в организационной культуре; мониторинг процесса.

При подготовке статьи проанализирована литература по выбранной тематике, как зарубежная, так и отечественная. Рекомендации по проведению изменений можно внедрять в организациях Республики Беларусь, что даст возможность повысить эффективность инновационной деятельности

Ключевые слова: персонал, инновационный процесс, цель изменений, сопротивление, мониторинг, коммуникация, направление изменений, система параметров.

Ye. V. Meshcheryakova¹, A. K. Tulekbaeva²¹Belarusian State Technological University²M. Auezov South Kazakhstan State University**CHANGES IN THE ORGANIZATION: PERSONNEL AND PROCESSES**

In the innovative economy, proper work with people in the process of changes in the organization is a factor that determines its competitive advantage in the market. Man is a complex system with a set of abilities, skills, and work experience. People united for joint activities are a complex management object. Top management should not only be able to recognize the need for change, but should also know who is to be involved in the process at each stage, should have certain tools and skills for analyzing, preparing, and implementing changes, should analyze and predict what resistance the planned change can encounter, should reduce this resistance (potential and real) to a possible minimum, and consolidate the new state and make it natural. It is especially vital to know the peculiarities of the stages of change implementation for large organizations that have existed for a long time without changes.

The article proposes 8 stages (steps) for carrying out changes in the organization: understanding the problem and formulating a goal; collecting data on the problem, forming a collective desire for change; forming a team that conducts changes; developing an action program; communicating with staff; managing change directions; corporate culture; process monitoring.

When preparing the article, analytical literature on selected topics, both foreign and domestic, was analyzed, and recommendations for implementing changes can be introduced in the organizations of the Republic of Belarus, which will help increase the effectiveness of innovation activities.

Key words: staff, innovation process, purpose of changes, resistance, monitoring, communication, direction of changes, system of parameters.

Введение. Организация, которая не меняется, в конечном счете уходит с рынка. Современные стандарты управления считают компетентность руководителя в области проведения изменений базовой наряду с умением осущест-

влять руководство в условиях неопределенности. Эффективный менеджер – это тот, кто способен осознать, когда изменения желательны, а когда неизбежны и затем заставить любого заинтересованного человека почувствовать, что

он только выиграет от этого изменения, если не будет противодействовать ему. Всякое изменение встречает сопротивление, которое иногда может быть столь сильным, что его не удастся преодолеть тем, кто проводит изменения.

Направление изменений в организации определяют бизнес-цели. Предположим, организация решила выйти на зарубежный рынок, расширить присутствие на местном рынке или объединиться с другой компанией, не очень успешно конкурирующей по некоторым товарным позициям. Теперь возникает вопрос – как проводить изменения и добиться поставленной цели? Именно этому и посвящена данная статья.

Основная часть. Изменения – это всегда риск, и наше восприятие этого риска и формирует отношение к переменам. Разберем проблемы, которые могут возникнуть при ошибках в работе с персоналом в процессе проведения изменений, порождающих мощное сопротивление, сводящее к нулю все усилия руководства [1–3].

1. Нет ясности в формулировании целей, которые должны быть достигнуты, что делает невозможным четкую работу с персоналом и доведение до сознания сотрудников смысла изменений. Не зная конечной цели, люди могут не видеть потребности в изменениях и считать, что желание их провести ошибочно.

Вероятность эффективного проведения изменений повышается, если цель их понятна сотрудникам и все члены организации разделяют стремление руководства ее достичь. Это отражается как в их намерениях, так и в действиях.

2. Разработан план изменений в технических, производственных и организационных областях, но не затронута сфера работы с персоналом, являющимся носителем процесса. Часто даже самые назревшие и для руководства организации очевидные изменения встречают волну сопротивления со стороны персонала и «благополучно» откладываются до «лучших времен». Люди противятся тем переменам, смысла которых они не знают и не понимают, особенно, если эти изменения угрожают принципам, в которые люди верят, или интересам отдельных (иногда ключевых и авторитетных) сотрудников.

3. Люди меняются медленнее, чем техника и технологии. Сильное давление времени, когда персонал не успевает перестроиться, осознать процесс, приводит к его профанации и искусственному торможению.

4. Персонал организации должен не только проводить изменения, но и участвовать в подготовке и проведении этого процесса, люди хотят чувствовать себя не объектом, а субъектом,

что поднимает их самооценку, заставляя неформально относиться к выполняемым действиям. Для того чтобы увлечь персонал, направив усилия людей на реализацию поставленной цели, целесообразно привлечь их к разработке проекта изменений. Лучше всего, если сотрудники будут говорить о предстоящих изменениях в терминах «наш проект», а не «руководство решило».

5. Отсутствие постоянной поддержки и активного участия в процессе трансформации руководства, что не позволяет работать системно и вовлечь в процесс перемен всех сотрудников (в той или иной форме). Коалиция руководства, с одной стороны, развивает стратегию изменений, а с другой – организует кропотливую работу по изменениям.

6. Отсутствие квалифицированного, не вовлеченного в процесс взгляда со стороны. При реализации крупного проекта желательно участие консультанта извне, который дает методическое обеспечение, участвует в разрешении конфликтов и вносит идеи и предложения, но не участвует в принятии решений.

Принимая во внимание обрисованные проблемы, рассмотрим пошагово работу с людьми в процессе инноваций.

1. Осознание проблемы, формулирование цели перемен. Исходным моментом для изменений является неудовлетворенность текущим состоянием дел. Важно, чтобы эта неудовлетворенность, которая появилась у небольшого числа руководителей, получила дальнейшее развитие и возникло коллективное осознание проблемы [4].

В первую очередь необходимо выделить повод для изменений (плохие показатели, рекламации со стороны постоянных клиентов, изменение технологий, законодательства и т. д.).

Проведение перемен должно стать неизбежным. Часто бывает, что руководство или ничего не предпринимает, или начинает строить планы слишком поздно. Рыночная система этого не прощает. Не анализ и поиск виноватых, а решение проблемы, что и преобразуется в цель, которую формулирует руководство организации, включая директора службы управления персоналом.

Высшее руководство оценивает деятельность компании и разрабатывает концепцию перемен и их цель (5–7 человек, включая директора СУП).

2. Сбор данных по проблеме. Формирование коллективного желания перемен. Осознание неизбежности перемен должно присутствовать на протяжении всего времени проведения изменений в жизнь, иначе есть опасность, что проект будет не доведен до конца.

Нужно, чтобы люди пришли к пониманию необходимости изменений и рассматривали возможности. Это называется, по определению К. Левина, «размораживание», т. е. освобождение от старых стереотипов деятельности и отношений [5]. Иногда это связано с определенными внешними или внутренними обстоятельствами, когда возникает понимание, что прежние методы работы больше не подходят.

Для детальной проработки проекта будущей организации формируется группа в составе 20–40 человек из разных подразделений организации. Эта группа разбивается на несколько небольших рабочих команд по 5–6 человек для участия в сессиях по выработке проекта будущего, обычно скачок идет на 5 лет вперед.

Подключение большого количества сотрудников организации позволяет им участвовать в процессе и понимать его, снимая в дальнейшем сопротивление переменам, и в то же время этот процесс помогает учиться новому и развиваться.

Может быть проведено 3–6 сессий в зависимости от объема изменений. На ранних обсуждениях необходимо представить начальный проект, разработанный высшим руководством на первом этапе, который затем и становится предметом обсуждения на последующих сессиях.

Разрабатывается детальная картина будущего. Какой она будет, организация после достижения бизнес-цели? Эта картина, яркая и образная, даст не только ориентир – куда надо идти, но и вдохновит, нацелит на действия всех сотрудников.

Процесс выработки общего представления о будущем формирует канал, посредством которого сотрудники могут обмениваться мнением и быть услышанными. Эти знания собираются и передаются через команды всем сотрудникам организации, формируя единое мнение.

Нельзя усложнять процесс перемен, надо сосредоточиться на нескольких направлениях, которые будут иметь реальное значение (не более 5).

Совместно с каждой командой определяется, какое количество времени и ресурсов может понадобиться для разработки программы перемен и проведения изменений по данным направлениям в организации.

Для оценки возможности достижения целей при проведении изменений можно использовать анализ поля сил (понятие ввел Курт Левин) [5]. Для этого организация рассматривается как объект, на который воздействуют движущие силы (направленные на трансформацию из текущего состояния к будущему) и сдерживающие (препятствующие этому процессу). Равновесное состояние (когда ничего не меняется) – это состояние паритета, при котором мощность этих сил равна.

Например, движущими силами могут быть следующие: недовольство руководства, персонала; воздействие от внедрения новых технологий; жалобы потребителей, возможные внешние угрозы, заставляющие проводить изменения; давление конкурентов. Сдерживающие силы: сопротивление персонала из-за страха и изменения рабочей нагрузки; опасения, связанные с нехваткой ресурсов при изменениях; трудность найма обученного персонала; потеря компетентности, связанная с недостаточным обучением персонала, трудность обеспечения сотрудничества персонала организации. Анализ поля сил можно выполнить, идентифицировав мощность воздействия, например по 10-балльной шкале. Анализ проводится достаточно субъективно иницирующими изменения командами и оценивается руководителем.

Анализ поля сил позволяет оценить перспективы изменения. Если результат анализа показывает, что сдерживающие силы не позволяют провести желаемое изменение, то есть три варианта: отказаться от изменения, усилить движущие силы, ослабить сдерживающие.

Для более точного изучения процесса изменений можно использовать ромб Левитта, выделив основные сегменты, подвергаемые воздействию (задачи – люди – структуры – системы). Изменения в одном сегменте приводят к изменениям во всех других [6].

Паритет сдерживающих и движущих сил будет зависеть в первую очередь от того, как изменения в остальных сегментах скажутся на людях (влияет не только объективная оценка ситуации персоналом, но и субъективная оценка, на что и должны реагировать в первую очередь инициаторы изменений).

После произведенного анализа каждого сегмента выбираются факторы влияния на бизнес будущего [1]. Факторы *сильного стратегического влияния* имеют жизненно важное значение для бизнеса будущего. При их отсутствии достижение бизнес-целей и реализация будущего невозможны. Чем больше степень стратегического влияния, тем большую пользу может принести этот фактор.

Факторы умеренного стратегического влияния имеют большое значение.

Выделяются также факторы *незначительного стратегического влияния*.

Каждая команда выделяет 10 стратегических факторов, требуемых организации для реализации целей будущего (используя определенный параметр для оценки, например анкетные опросы, доля инновационной продукции, количество рацпредложений и т. д.), и ранжирует их по значимости для достижения бизнес-целей.

3. Образование команды, проводящей изменения. После того, как разработан проект будущего организации, определены сдерживающие и движущие силы проведения изменений, а также факторы, от которых будет зависеть бизнес будущего и которые в первую очередь и должны задавать направления изменений, формируется команда, которая и будет проводить работу по трансформации. Ядро этой команды должна составлять группа, работавшая над проектом будущего, но команда может включать и новых сотрудников.

Во главе изменений должен стоять лидер (качества: интеллект, интуиция, мужество, энтузиазм, способность воодушевлять). Среди членов команды должны быть как лидеры-визионеры, так и менеджеры-организаторы. Последние отвечают за планы, контроль, четкость и вносят свою осторожность.

В руководящей команде должны быть представлены все уровни организации. Целесообразно присутствие следующих пяти категорий.

Представители высшего руководства, которые поясняют и легализуют бизнес-стратегию, оказывают поддержку целевым группам в последующих действиях (без поддержки и участия в процессе изменений высшего руководства, провести любые изменения эффективно невозможно).

Менеджеры проектных команд, или линейные менеджеры, формирующие взгляды внутри организации, исполняют ключевые роли в последующих действиях. Как правило, основное звено, которое тормозит все изменения в организации, – это именно среднее звено управления. Привлекая его к разработке программ изменений, можно снять наиболее сильное торможение.

Молодые сотрудники вносят свежую струю, новые идеи и представляют собой основной источник энергии и энтузиазма, движущую силу, позволяющие довести проект до реализации.

Специалисты службы управления персоналом разрабатывают методики исследований и отчетов, участвуют в моделировании движущих сил, создают возможности для внесения корректировок, обеспечивают проведение встреч.

Ключевые сотрудники организации, которые учатся новому и делятся с остальными своими идеями и нацеленностью на действия.

Команда, проводящая изменения, осуществляет диагностику по выбранным факторам влияния, сопоставляя фактическое и требуемое для функционирования будущей организации развитие процессов и процедур [1]. Анализируются аналогичные аспекты деятельности других компаний. Определяется, насколько

конкурентоспособна организация и какова эффективность ее работы.

Выбирается фактор с обозначенной степенью влияния на бизнес в будущем (сильное, умеренное, незначительное), по выбранному параметру оценки проводится оценка настоящего и определяется степень соответствия настоящего уровня развития фактора потребностям будущего (низкая, средняя, высокая).

При низкой степени соответствия команда не уверена, что задачи этого сектора могут быть выполнены без задействования определенных ресурсов, энергии и внесения корректив; средняя – есть процессы и ресурсы для решения; высокая – большинство задач выполнены.

Определяются степень риска по каждому фактору и зоны уязвимости. Максимальную степень риска имеет фактор при сильном стратегическом влиянии и низкой степени соответствия возможностей настоящего и потребностей будущего (10 баллов), низкая степень риска – при высоком соответствии настоящего потребностям будущего (при любой силе влияния) или при незначительном стратегическом влиянии (при любой степени соответствия), управляемый риск – при среднем соответствии настоящего и будущего (сильное и умеренное стратегическое влияние) или при низком соответствии, но при умеренном стратегическом влиянии.

При высокой степени риска единственный выход – перераспределение ресурсов, так как любая неудача может привести к серьезному риску нереализации проекта. Эти факторы требуют повышенного внимания со стороны руководства и дополнительных ресурсов, но наиболее существенный эффект от проекта будет наблюдаться именно от их реализации.

Управляемый риск – факторы требуют внимания и ресурсов, однако риски приемлемые.

Низкая степень риска – эти факторы не требуют дополнительных ресурсов.

4. Разработка программы действий. Определение степени риска проясняет направление дальнейших действий. Анализ риска позволяет выделить приоритеты, определить задачи и наметить действия. Исходя из целей составляются мероприятия по реализации, которые включают следующие пункты: клиенты; действия; качество; продукты или услуги; готовность поставок; сотрудники; управление знаниями; цены; экспансия на рынке.

Процесс разработки программы действий включает.

1. Определение главных направлений (выбираются из 10 стратегических факторов). Главных направлений может быть 4–5, они должны отражать бизнес-цели будущего. *Например,* сетевое построение бизнеса и т. д.

2. Моделируются рычаги воздействия. Рычаги – это те показатели, процедуры и т. д., формирование или изменение которых изменяет и существующее положение дел по соответствующему направлению. Например, направление – выход на зарубежные рынки, рычаг – возможность найма персонала в различных странах. Рычагов не должно быть много. Они могут быть долгосрочного плана (их влияние станет заметным лишь через несколько лет) и краткосрочного (до года). Например, краткосрочные рычаги – найм персонала, система вознаграждения, краткосрочное обучение. Долгосрочные – структурные изменения, корректировка поведения лидеров и сотрудников через программы развития.

При построении программы действий каждое направление должно быть замкнуто на рычаги воздействия. Может один рычаг моделировать изменение нескольких направлений.

3. Моделирование итоговых результатов и динамики развития. Определяются требуемые результаты (то, что надо получить в итоге реализации действий по каждому направлению). Вопрос, который помогает определить искомый результат – «Как Вы узнаете, что Вы действительно добились желаемого?». Искомый результат должен иметь форму ясную, конкретную и измеримую.

Первостепенные связи могут воздействовать напрямую, *вспомогательные* – работают в комплексе с остальными рычагами воздействия. Например, предприимчивость и новаторство, первостепенный рычаг – обучение (планируемый результат – глубокие и эффективные знания), вспомогательный рычаг – реструктуризация систем выплаты вознаграждений, стимулирующих новаторство.

5. Коммуникация с персоналом. Образ перемен должен быть ясным и понятным, нести в себе положительный заряд и мотивацию сотрудников, разъясняются мотивы и причины изменений. Готовятся письменные документы о целях и стратегии изменений, которые доводятся до всех сотрудников, в первую очередь до тех, кого они будут касаться. Начинать надо с общего собрания, на котором должны быть все руководители и практическая команда («глаза в глаза»). В конечном итоге необходимо добиться того, чтобы на сторону изменений безоговорочно встали 7–10% сотрудников (положительно настроенные люди, с мнением которых считаются).

Автократический стиль при проведении изменений может быть полезен только в ситуациях, требующих немедленного устранения сопротивления при осуществлении очень важных изменений. В большинстве случаев руково-

дству целесообразно уменьшать сопротивления за счет привлечения на свою сторону тех, кто изначально противился изменениям.

Если изменения значительные, то особенно важно сдерживать начальные чувства и реакции персонала на предстоящие перемены (любые сильные эмоции). Возможны такие реакции, как гнев, прямая оппозиция, негодование, отрицание, беспокойство или чрезмерный оптимизм.

Реальная ситуация может быть воспринята должным образом после того, как реакции персонала выражены и признаны как имеющие право на существование. Противодействия людей нельзя избежать, необходимо последовательно работать с их первоначальной реакцией.

6. Управление направлениями изменений. По каждому направлению изменений (проекту) желательно мотивировать равнодушных (разъяснение последствий ожидаемых результатов). Обычно 25% сотрудников поддерживают после предыдущего этапа изменения, 25% – сопротивляются по тем или иным причинам, 50% – равнодушных (тех, кто безразличен).

В состав каждой проектной команды под каждое направление должны войти: менеджер, направляющий действия команды (может быть руководителем одного из подразделений), эксперт в определенной области, сотрудник организации или консультант со стороны, например специалист, контролирующий развитие организации и ее структуры, несколько линейных менеджеров из заинтересованных подразделений, которые обеспечивают необходимые ресурсы и поддержку, заинтересованные молодые сотрудники.

Для усиления процесса нужны хотя бы маленькие победы, сдвигающие систему с места, поэтому начинать целесообразно с рычагов влияния краткосрочного плана. Чем реже приходит ощущение успеха, тем менее стойко вытекающее из него поведение. Сотрудники должны получить отчетливые доказательства важности и возможности нововведений, при этом обеспечивается ускоренное обучение новым навыкам.

Весь проект должен быть спланирован таким образом, чтобы в соответствии с целями уже через короткое время достигались успехи процесса изменений. Они являются «горючим» для более крупных и сложных достижений.

Целесообразно начать движение с рычагов влияния краткосрочного плана.

7. Закрепление в организационной культуре [4]. Если есть результаты работы проектной команды, надо незамедлительно ознакомить с ними всех сотрудников.

При усилении в организации движения в поддержку перемен силы, противодействующие переменам, растут пропорционально. Любая система стремится к устойчивости, она застывает, и с

течением времени сила инерции возрастает. Отказ от устоявшихся процедур занимает все больше и больше времени. Усилить поддержку сил «за перемены» можно через открытый диалог.

Силы противодействия могут быть технического, политического и культурного плана. Заранее надо подготовить дальнейшие действия в поддержку сил «за» и действия, ослабляющие силы «против».

Организационная культура сама сопротивляется изменениям. Это становится явно заметным в тех случаях, когда изменения начинают затрагивать ее глубинное содержание. Отмечено, что проведение радикальных и быстрых изменений в содержании организационной культуры происходит с большими трудностями и более болезненно, чем проведение медленных изменений. Аналогичная взаимосвязь обнаруживается при проведении изменений в организациях с сильной и слабой организационной культурой. В целом степень сопротивления изменениям в культуре организации пропорциональна величине изменений по содержанию. Проведение изменений для менеджеров может вызвать удвоенную рабочую нагрузку. Но проведение изменений дает возможность для реального творчества, в процессе изменений можно многому научиться.

Это относится и к укреплению той организационной культуры, которая соответствует проводимому процессу. Изменением одной формальной структуры нельзя добиться желаемого результата, чем сильнее сближаются формальная и неформальная структуры, тем быстрее произойдут изменения в поведении сотрудников (организационная культура изменяется в течение примерно 7 лет).

Эту задачу можно решить: через изменение объектов внимания со стороны менеджеров; изменение стиля управления; перепроектирование ролей и изменение фокуса в программах обучения; изменение критериев стимулирования; смену акцентов в кадровой политике; смену организационной символики и обрядности.

Желательное новое поведение, новые способы выполнения работ и правила должны быть включены в ежедневные действия и процедуры в организации. Можно вернуться к ромбу Левитта и определить, какие аспекты организации (люди, задачи, системы и структуры) следует изменить, чтобы закрепить и усилить проводимые процес-

сы. Чем больше других факторов может быть мобилизовано для закрепления изменений, тем выше вероятность, что они будут закреплены.

Факторы организационной культуры: культура поведения руководителя и сотрудников при ошибках в процессе работы; культура мотивации сотрудников (нематериальные формы); культура ориентации на клиента, потребителя продукции и услуг; культура командной (совместной) работы; культура проведения оценки сотрудников и т.д.

8. Мониторинг процесса. Петли обратной связи должны быть на каждом шаге изменений. С помощью анкет и сравнимых аналитических показателей проводится мониторинг изменения и определяется положение дел по проекту. Всегда существует опасность, что организация вернется к старым, привычным способам выполнения работы и ситуация закрепится или повторно «замерзнет».

Разработайте системы оценки эффективности действий.

Могут быть опережающие критерии, призванные оценить, соответствует ли требованиям будущего поведение сотрудников, демонстрируемое в настоящий момент.

Текущие критерии, которые оценивают параметры текущей деятельности и возможности выхода на новые уровни (фактические расходы, степень удовлетворенности клиентов, длительность работы в командах над проектами, скорость, с которой продукция проходит от этапа лабораторных исследований до этапа продаж, стоимость разработок и т. д.).

Запаздывающие критерии показывают влияние поведения сотрудников на показатели деятельности компании (рентабельность капитала, доля компании на рынке, стоимость акций).

Главные показатели успеха – текущие или запаздывающие критерии эффективности.

Заключение. Таким образом, в статье предложены этапы проведения изменений в организации, позволяющие вовлечь персонал в процесс перемен, снять сопротивление, сделать процесс необратимым. Эффективность деятельности организации зависит от того, как все процессы, имеющие отношение к работе с персоналом, связаны со стратегическими целями организации, целями сотрудников и насколько менеджмент грамотно соединяет их между собой.

Литература

1. Грэттон Линда. Живая стратегия: Как поместить людей в центр решения корпоративных задач / пер. с англ. Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. 288 с.
2. Армстронг Майкл. Стратегическое управление человеческими ресурсами / пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2002. 328 с.
3. Ульрих Д. Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации. М.: Вильямс, 2007. 304 с.

4. Фрайлингер Кристиан, Фишер Иоганнес. Управление изменениями в организации / пер с нем. Н. П. Береговой, И. А. Сергеевой. М.: Книгописная палата, 2002. 264 с.
5. Левин К. Теория поля в социальных науках. (Мастерская психологии и психотерапии) / пер. с англ. СПб.: Речь, 2000. 368 с.
6. Власть, лидерство и изменения. Кн. 4: учеб. пособие / пер. с англ. Жуковский. М.: МИМ ЛИНК, 2007. 104 с.

References

1. Gretton Linda. *Zhivaya strategiya: Kak pomestit' lyudey v tsentr resheniya korporativnykh zadach* [Live strategy: How to put people at the centre of corporate decision tasks]. Dnepropetrovsk, Balans-Club Publ., 2003. 288 p.
2. Armstrong Mayke. *Strategicheskoye upravleniye chelovecheskimi resursami* [Strategic human resource management]. Moscow, INFRA-M Publ., 2002. 328 p.
3. Ul'rich D. *Effektivnoye upravleniye personalom: novaya rol' HR-menedzhera v organizatsii* [Effective personnel management: a new role for HR-Manager in organizations]. Moscow, Williams Publ., 2007. 304 p.
4. Freilinger C., Fischer J. *Upravleniye izmeneniyami v organizatsii* [Managing change in organizations]. Moscow, Knigopisnaya palata Publ., 2002. 264 p.
5. Lewin K. *Teoriya polya v sotsial'nykh naukakh* [Field Theory in Social Science]. St. Petersburg, Rech' Publ., 2000. 368 p.
7. *Vlast', liderstvo i izmeneniya. Kn. 4* [Power, Leadership and Change: Book 4]. Moscow, МИМ ЛИНК Publ., 2007. 104 p.

Информация об авторах

Мещерякова Елена Валентиновна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента и экономики природопользования. Белорусский государственный технологический университет (220006, г. Минск, ул. Свердлова, 13а, Республика Беларусь). E-mail: alena.meshcharakova@belstu.by

Тулекбаева Айжамал Конысбаевна – кандидат технических наук, заведующая кафедрой стандартизации и сертификации Южно-Казахстанского государственного университета им. М. Ауэзова (160012, г. Шымкент, пр-т Тауке хана, 5, Республика Казахстан). E-mail: tulekbaeva@mail.ru

Information about the authors

Meshcheryakova Yelena Valentinovna – PhD (Economics), Associate Professor, Assistant Professor, the Department of Management and Nature Management Economics. Belarusian State Technological University (13a, Sverdlova str., 220006, Minsk, Republic of Belarus). E-mail: alena.meshcharakova@belstu.by

Tulekbaeva Ayzhamal Konysbaevna – PhD (Engineering), Head of the Department of Standardization and Certification. M. Auezov South Kazakhstan State University (5, Tauke Khan Ave., 160012, Shymkent, Republic of Kazakhstan). E-mail: tulekbaeva@mail.ru

Поступила 22.03.2017